

MODEL PENGEMBANGAN PRODUK JASA BARU PADA PERUSAHAAN JASA LOGISTIK

Darjat Sudrajat

Management Department, School of Business Management, BINUS University
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
sudrajat.darjat@yahoo.com

ABSTRACT

The process of developing new product/service is a very important activity in every company, not only in manufacturing but also in corporate services company. Every successful company in new product development activities usually does in gradual and continuous process and supported by effective development organization in managing new products. Experiences and learning assist each company in the process of new product development in sustainable manner. Extensive studies on customers and potential customers as well as the competition are vital in managing the development of new product/service effective. Logistics Service Provider in Indonesia would also require the development of new product/service in order to survive, and even thrive in the midst of constantly increasing competition from local and multinational companies. To be able to process them effectively and efficiently, it needs a model that fits the characteristics of business and industry. Due to existing concepts in the development of new product/service is different, problems arise in accordance to concept of the industry. Thus, the purpose of this study is to obtain a model of the development of new product/service appropriate to apply in the logistic service industries. The study was conducted by in-depth interview to some logistic service providers and then relate it to the existing concepts. Then, it is obtained a model of the development of new product/service appropriate to relevant industries. Logistic product/service varies widely, depending on the needs or requirements of the consumers. Based on the results of the research of some logistic service providers and the study on the existing conceptual models, process models of new product development services on logistic service companies include identifying customer needs, requirement analysis, service design, service selection, service implementation, market launch, dan performance evaluation stages.

Keywords: new product development, logistics service, customer value

ABSTRAK

Proses pengembangan produk/jasa baru adalah suatu aktivitas yang sangat penting dalam setiap perusahaan, tidak hanya pada perusahaan pabrikasi tetapi juga pada perusahaan jasa. Setiap perusahaan yang sukses dalam kegiatan pengembangan produk baru biasanya melakukan proses secara bertahap dan berkelanjutan serta didukung oleh pengembangan organisasi yang efektif dalam mengelola produk baru tersebut. Pengalaman dan pembelajaran membantu setiap perusahaan dalam proses pengembangan produk baru secara berkelanjutan. Studi ekstensif terhadap para pelanggan dan calon pelanggan serta persaingan sangat vital dalam mengelola pengembangan produk/jasa baru yang efektif. Perusahaan jasa logistik di Indonesia juga tentu memerlukan proses pengembangan produk/jasa baru agar tetap bisa bertahan, bahkan terus berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat dari perusahaan lokal dan multinasional. Untuk dapat melakukan proses tersebut secara efektif dan efisien, diperlukan suatu model yang sesuai dengan karakteristik bisnis dan industrinya. Karena konsep yang ada dalam pengembangan produk/jasa baru berbeda-beda, timbul permasalahan konsep yang sesuai dengan industri tersebut. Maka, tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan model pengembangan produk/jasa baru yang sesuai untuk diterapkan dalam industri jasa logistik. Penelitian dilakukan dengan wawancara dengan beberapa perusahaan jasa logistik kemudian menghubungkannya dengan konsep-konsep yang ada. Sehingga, diperoleh suatu model pengembangan produk/jasa baru yang sesuai untuk industri yang bersangkutan. Produk/jasa logistik sangat bervariasi, tergantung kebutuhan atau persyaratan dari setiap konsumen. Berdasarkan hasil penelitian terhadap beberapa perusahaan jasa logistik dan studi terhadap model konseptual yang ada, model proses pengembangan produk jasa baru pada perusahaan jasa logistik meliputi tahapan identifying customer needs, requirement analysis, service design, service selection, service implementation, market launch, dan performance evaluation.

Kata kunci: pengembangan produk baru, layanan logistik, nilai pelanggan

PENDAHULUAN

Intensitas persaingan dan ekspektasi pelanggan kondisinya terus meningkat hampir pada semua industri yang diiringi juga oleh perubahan yang cepat dalam hal selera dan teknologi. Oleh sebab itu, setiap perusahaan harus terus mengikuti dan mengantisipasi perubahan yang ada agar bisnisnya berkembang secara berkelanjutan. Dalam mengembangkan bisnisnya, perusahaan tidak hanya bersandar pada penyediaan produk atau jasa yang ada sekarang, tetapi juga dalam penciptaan produk dan jasa baru. Keberhasilan secara ekonomi banyak perusahaan tergantung pada kemampuan perusahaan tersebut dalam mengenali kebutuhan pelanggan dan secara cepat menciptakan produk untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan dengan biaya rendah. Hal ini bukan hanya menjadi masalah pemasaran, masalah desain ataupun masalah pabrikasi saja, tetapi hal ini menjadi masalah pengembangan produk atau jasa yang melibatkan fungsi-fungsi tersebut.

Sebuah perusahaan harus mampu mengembangkan produk atau jasa baru. Selain itu, perusahaan tersebut juga harus mengelolanya dalam menghadapi selera, teknologi, dan persaingan yang terus berubah. Setiap produk tentunya akan melewati suatu daur hidup: dilahirkan, tumbuh, dewasa, dan akhirnya mati ketika produk yang lebih baru muncul dan dapat memenuhi kebutuhan konsumen lebih baik. Daur hidup produk tersebut menghadirkan dua tantangan utama bagi perusahaan, pertama yaitu karena semua produk akhirnya akan mengalami penurunan maka perusahaan harus menemukan produk baru untuk menggantikan yang sudah mulai berumur (masalah pengembangan produk baru). Kemudian yang kedua yaitu perusahaan harus memahami produknya menjadi semakin berumur dan mengadaptasi strategi pemasarannya yang sesuai dengan tahap daur hidup produk tersebut (masalah strategi daur hidup produk).

Sebuah perusahaan dapat memperoleh produk baru lewat dua cara, yaitu melalui akuisisi atau pengembangan produk sendiri. Banyak perusahaan berani menginvestasikan dana yang cukup besar untuk pengembangan produk baru, dengan harapan dapat menghindari perang harga karena diferensiasi tidak tercipta atau sangat tidak signifikan dan mencegah pesaing memiliki produk yang unik di mata pelanggan yang tidak dimiliki oleh perusahaan tersebut. Apabila suatu perusahaan tidak bisa mengatasi kedua masalah tersebut, para pesaingnya akan sangat merusak masa depan bisnis perusahaan tersebut karena para pesaingnya dapat melakukan pengembangan produk secara berhasil dan produk barunya dapat memberikan kontribusi yang lebih baik daripada produk perusahaan tersebut. Dari perspektif *investor* dalam perusahaan yang berorientasi *profit*, pengembangan produk yang sukses akan menghasilkan produk yang dapat diproduksi dan dijual secara menguntungkan.

Produk adalah sesuatu yang dijual oleh perusahaan kepada pelanggan. Pengembangan produk adalah serangkaian kegiatan yang diawali dengan persepsi terhadap suatu peluang pasar dan diakhiri dengan produksi, penjualan, dan penyampaian produk (Ulrich, 2012). Suatu produk adalah suatu item yang ditawarkan pada suatu pasar untuk memuaskan suatu kebutuhan yang spesifik (Alsem, 2007). Sedangkan menurut Kotler (2012), suatu produk adalah apapun yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk atensi, akuisisi, penggunaan, atau konsumsi yang mungkin memuaskan suatu kebutuhan atau keinginan. Lebih spesifik, Lovelock (2011) menyatakan bahwa suatu produk jasa terdiri dari semua elemen kinerja jasa, baik fisik maupun non-fisik (*intangible*), yang menciptakan nilai untuk pelanggan.

Perencanaan produk baru adalah suatu aktivitas vital dalam setiap perusahaan, dan hal tersebut terjadi tidak hanya pada jasa tetapi produk fisik. Perusahaan-perusahaan yang berhasil dalam perencanaan produk baru mengikuti proses secara bertahap dalam perencanaan produk barunya yang dikombinasikan dengan desain organisasi yang efektif untuk mengelola produk-produk baru tersebut. Pengalaman dan pembelajaran membantu perusahaan-perusahaan ini untuk memperbaiki perencanaan produk sepanjang waktu. Persyaratan nilai pelanggan memberikan informasi penting untuk menetapkan peluang-peluang muncul untuk mengembangkan produk-produk baru. Identifikasi dan

analisis segmen pasar membantu menemukan segmen-segmen yang menawarkan peluang-peluang produk baru kepada perusahaan. Studi yang ekstensif terhadap pelanggan sekarang dan potensial serta persaingan adalah sangat penting dalam mengelola perencanaan produk baru yang efektif. Nilai pelanggan adalah kombinasi dari manfaat-manfaat yang diberikan oleh suatu produk dikurangi semua biaya yang dikeluarkan oleh pembeli. Kepuasan pelanggan mencerminkan seberapa baik pengalaman penggunaan produk dibandingkan dengan nilai yang diharapkan oleh pembeli. Semakin dekat kesesuaian antara ekspektasi dan pengalaman penggunaan, semakin baik hasil penyampaian nilai. Suatu produk baru yang berhasil tidak harus berupa solusi yang disertai kecanggihan teknologi tetapi harus menyampaikan nilai yang *superior* kepada pelanggan (Craven, 2009).

Pada umumnya perusahaan-perusahaan menciptakan produk-produk baru dengan tujuan sebagai berikut. Pertama, untuk memenuhi kebutuhan baru dan memperkuat reputasi perusahaan sebagai inovator, yaitu dengan menawarkan produk yang lebih baru daripada produk sebelumnya. Dalam hal ini strategi produk baru merupakan strategi ofensif. Kedua, untuk mempertahankan daya saing terhadap produk yang ada, yaitu dengan jalan menawarkan produk yang dapat memberikan jenis kepuasan yang baru. Bentuknya bisa tambahan terhadap lini produk yang sudah ada maupun revisi terhadap produk yang telah ada. Dalam hal ini strategi produk baru merupakan strategi defensif.

Menurut Booz, Allen & Hamilton (dalam Crawford, 2012), kategori-kategori dari produk baru adalah sebagai berikut: produk yang benar-benar baru (baru bagi dunia), dalam hal ini, produk baru sebagai hasil dari inovasi yang menciptakan pasar baru; lini produk baru, produk baru yang memungkinkan perusahaan untuk memasuki pasar yang sebelumnya telah ada untuk pertama kali; tambahan pada lini produk yang sudah ada, produk baru yang melengkapi lini produk yang sudah ada (misalnya ukuran kemasan baru, rasa yang berbeda, dan lain-lain); penyempurnaan sebagai revisi terhadap produk yang sudah ada, penyempurnaan produk merupakan pengenalan versi baru atau model produk yang telah disempurnakan untuk menggantikan produk lama. Penyempurnaan produk dapat dilakukan dengan cara menambah ciri-ciri atau model baru, mengubah persyaratan/kebutuhan pemrosesan, dan mengubah kandungan atau unsur-unsur produk; *repositioning*, produk yang sudah ada dijual pada pasar atau segmen pasar yang baru; pengurangan biaya, produk baru yang menghasilkan unjuk kerja yang sama pada tingkat biaya yang lebih rendah.

Menurut Tzokas, Hultink, and Hart (2003), proses pengembangan produk baru meliputi *idea generation, concept development, build business case, product development, market testing, market launch*. Suatu proses pengembangan produk adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam menyusun konsep, mendesain, dan mengomersialisasikan suatu produk. Suatu kinerja pengembangan produk yang cukup berhasil perlu memenuhi lima kriteria sebagai berikut (Ulrich, 2012). Pertama, kualitas produk, yaitu seberapa baik produk yang dihasilkan dari usaha pengembangan: jika produk tersebut memuaskan kebutuhan pelanggan, jika cukup kuat dan dapat diandalkan. Kualitas produk akhirnya dicerminkan oleh bagian pasar dan harga yang ingin dibayar oleh pelanggan. Kedua, biaya produk, yaitu menyangkut besar biaya pembuatan produk. Biaya ini mencakup pengeluaran dalam modal peralatan, perlengkapan, dan juga biaya inkremental dalam menghasilkan setiap produk. Biaya produk menetapkan jumlah keuntungan yang dapat dikembalikan kepada perusahaan untuk suatu volume penjualan tertentu dan harga penjualan tertentu. Ketiga, waktu pengembangan, yaitu seberapa cepat tim menyelesaikan usaha pengembangan produk. Waktu pengembangan menetapkan seberapa responsif perusahaan dapat menjadi kekuatan persaingan dan pengembangan teknologi, juga seberapa cepat perusahaan menerima tingkat pengembalian dari usaha tim. Keempat, biaya pengembangan, yaitu seberapa besar perusahaan harus mengeluarkan dana untuk pengembangan produk. Biaya pengembangan biasanya suatu bagian yang signifikan dari investasi yang diperlukan untuk mencapai keuntungan. Kelima, kemampuan pengembangan, yaitu kemampuan tim dan perusahaan yang lebih baik dan sanggup mengembangkan produk pada masa mendatang sebagai hasil dari pengalaman mereka dalam berbagai proyek pengembangan produk. Kemampuan pengembangan adalah suatu aset perusahaan yang dapat digunakan dalam pengembangan produk secara lebih efektif dan ekonomis pada masa mendatang.

Menurut Ulrich (2012), konsep proses pengembangan produk meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut. *Identifying customer needs*; tujuan kegiatan ini adalah untuk memahami kebutuhan pelanggan dan berkomunikasi secara efektif dengan mereka melalui tim pengembangan. Hasil dari proses ini adalah menyusun secara teliti pernyataan kebutuhan pelanggan, mengorganisasikannya secara hierarkis, dengan pembobotan kepentingan dari beberapa atau semua kebutuhan pelanggan tersebut. *Establishing target specifications*; spesifikasi memberikan suatu gambaran yang tepat dari yang harus dikerjakan suatu produk. Proses ini menginterpretasikan kebutuhan pelanggan dalam persyaratan teknis. *Concept generation*; tujuan tahap ini adalah menggali sepenuhnya ruang konsep produk yang menjadi perhatian kebutuhan pelanggan. Kejadiannya bisa meliputi analisis eksternal, pemecahan masalah secara kreatif dalam tim, dan menggali berbagai variasi solusi secara sistematis yang dapat dilakukan tim. *Concept selection*; pada tahap ini dilakukan analisis terhadap semua konsep produk dan dilakukan pemilihan terhadap beberapa konsep produk yang lebih baik. *Concept testing*; satu atau lebih konsep produk kemudian diuji untuk verifikasi bahwa kebutuhan pelanggan telah dipenuhi, menilai pasar potensial dari produk, dan mengenali yang harus segera diperbaiki dalam proses pengembangan lebih lanjut. *Setting final specifications*; target spesifikasi awal dinilai kembali setelah konsep produk dipilih dan diuji. *Project planning*; dalam kegiatan ini, tim menciptakan suatu jadwal pengembangan yang terperinci, memikirkan suatu strategi untuk meminimalkan waktu pengembangan, dan mengenali sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek. *Economic analysis*; tim sering didukung oleh analisis finansial dalam membangun model ekonomi untuk produk baru. Aspek-aspek ekonomi dari pengembangan produk baru tersebut dianalisis sebelum proses pengembangan lebih lanjut dilakukan. *Benchmarking of competitive products*; suatu pemahaman terhadap produk-produk yang bersaing adalah penting untuk keberhasilan strategi *positioning* suatu produk baru dan memberikan sumber ide yang banyak untuk desain produk dan proses produksi. *Modelling and prototyping*; setiap tahap dari proses pengembangan melibatkan berbagai bentuk model dan prototipe. Dengan demikian, tim dapat mendemonstrasikan kelayakan, kinerja teknis, dan sebagainya.

Sedangkan menurut Crawford (2011), proses pengembangan produk baru dapat dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut. *Opportunity identification & selection*: menciptakan peluang-peluang produk baru untuk mempertahankan operasi perusahaan yang sedang berjalan, saran-saran produk baru, perubahan-perubahan dalam rencana pemasaran, perubahan-perubahan sumber daya, dan kebutuhan/keinginan baru di pasar; penelitian, evaluasi, validasi, dan membuat ranking (sebagai peluang-peluang, bukan konsep produk yang spesifik). *Concept generation*: memilih suatu peluang yang memiliki urgensi dan potensi yang cukup tinggi, dan mulai melibatkan pelanggan, mengumpulkan konsep-konsep produk baru yang ada yang sesuai dengan peluang dan memunculkan peluang-peluang baru yang lain. *Concept/project evaluation*: mengevaluasi konsep-konsep produk baru mengenai kriteria teknis, pemasaran, dan finansial; membuat ranking dan memilih dua atau tiga yang terbaik; meminta otorisasi proposal proyek pada saat penetapan produk, tim, budget, rencana pengembangan kasar, dan PIC final. *Development*: kegiatan teknis (*technical tasks*), menetapkan proses pengembangan secara keseluruhan dan penyampaian; melakukan desain prototipe, tes dan validasi prototipe terhadap *protocol*, mendesain dan memvalidasi proses produksi untuk prototipe terbaik; meningkatkan produksi secara bertahap sesuai keperluan produk dan uji pasar. Kegiatan pemasaran (*marketing tasks*), mempersiapkan strategi, taktik, dan rencana rinci peluncuran produk (*launching*), mempersiapkan usulan rencana bisnis dan mendapatkan persetujuannya, menetapkan penambahan komponen-komponen produk (pelayanan, pengepakan, pemerekan, dll.). *Launch*: mengomersialisasikan rencana dan prototipe dari tahapan pengembangan, mulai dari distribusi dan menjual produk baru (mungkin dalam jumlah terbatas), dan mengelola program peluncuran produk untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan tim (seperti yang dimodifikasi dalam rencana bisnis akhir).

Konsep lain mengenai proses pengembangan produk baru meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut (Kotler, 2012). *Idea generation*, merupakan pencarian gagasan produk baru secara sistematis. Sebuah perusahaan biasanya harus menghasilkan banyak gagasan supaya bisa menemukan beberapa

yang baik. Pencarian gagasan produk baru harus secara sistematis bukannya serampangan. Kalau tidak demikian, walaupun perusahaan menemukan banyak gagasan baru, maka akan banyak tidak cocok dengan tipe bisnisnya. Manajemen puncak dapat menghindari kesalahan ini dengan menetapkan strategi pengembangan produk baru secara cermat. Sumber utama dari gagasan produk baru adalah sumber internal, pelanggan, pesaing, distributor, serta pemasok, dan lain-lain. *Idea screening*: tujuan dari penggalan gagasan adalah menciptakan gagasan dalam jumlah besar. Tujuan dari tahap-tahap berikutnya adalah mengurangi jumlah gagasan tersebut. Tahap pengurangan gagasan pertama adalah penyaringan gagasan. Tujuan dari penyaringan gagasan adalah mengenali gagasan yang baik dan mengesampingkan yang jelek sedini mungkin. Biaya pengembangan produk meningkat tajam dalam tahap-tahap selanjutnya. Perusahaan hanya ingin melanjutkan dengan gagasan produk yang akan menghasilkan produk yang mampu-laba. *Concept development & testing*: gagasan yang menarik harus dikembangkan menjadi konsep produk. Perlu dibedakan antara gagasan produk, konsep produk, dan citra produk. Gagasan produk adalah gagasan mengenai kemungkinan produk yang dibayangkan akan dijual perusahaan ke pasar. Konsep produk adalah versi terinci dari gagasan yang dinyatakan dengan cara yang bermakna bagi konsumen. Citra produk adalah cara konsumen membayangkan produk sebenarnya atau produk potensial. Pengujian konsep produk baru dengan kelompok konsumen sasaran untuk mengetahui jika konsep itu mempunyai daya tarik kuat terhadap konsumen. *Marketing strategy development*: merancang strategi pemasaran awal untuk produk baru berdasarkan pada konsep produk. Pernyataan strategi pemasaran terdiri dari tiga bagian. Bagian pertama menguraikan pasar sasaran, pemosisian produk yang direncanakan, dan sasaran penjualan, pangsa pasar, dan laba untuk beberapa tahun pertama. Bagian kedua dari pernyataan strategi pemasaran menguraikan garis besar harga produk yang direncanakan, dan anggaran pemasaran untuk tahun pertama. Bagian ketiga menguraikan rencana penjualan jangka panjang, sasaran laba, dan strategi bauran pemasaran. *Business analysis*: tinjauan ulang penjualan, biaya, dan proyeksi laba dari produk baru untuk mengetahui bila faktor-faktor ini akan memenuhi sasaran perusahaan. Setelah memutuskan konsep produk dan strategi pemasaran, manajemen dapat mengevaluasi daya tarik bisnis dari proposal. Analisis bisnis termasuk meninjau ulang penjualan, biaya, dan proyeksi laba dari produk baru untuk mengetahui jika itu akan memenuhi sasaran perusahaan. Bila demikian, produk dapat dilanjutkan ke tahap pengembangan produk. Untuk memperkirakan penjualan, perusahaan harus melihat sejarah penjualan dari produk serupa dan harus melakukan survei pendapat pasar. Perusahaan harus memperkirakan penjualan minimum dan maksimum untuk menilai kisaran risiko. Setelah menyiapkan ramalan penjualan, manajemen dapat memperkirakan biaya produk dan laba, termasuk biaya pemasaran, litbang, proses manufaktur, akuntansi, dan keuangan. Perusahaan kemudian menggunakan angka penjualan dan biaya ini untuk menganalisis daya tarik produk dari sudut keuangan. *Product development*: strategi untuk pertumbuhan perusahaan dengan menawarkan produk baru atau yang dimodifikasi ke segmen pasar yang sekarang, mengembangkan konsep produk menjadi produk fisik untuk meyakinkan bahwa gagasan produk dapat diubah menjadi produk yang dapat diwujudkan. Sejauh ini, produk mungkin telah ada hanya sebagai uraian kata-kata, gambar, atau mungkin model kasar. Bila konsep produk telah lolos pengujian bisnis, selanjutnya masuk ke pengembangan produk. Di sini litbang atau bagian rekayasa mengembangkan konsep produk menjadi produk fisik. Akan tetapi, langkah pengembangan produk sekarang memerlukan investasi dalam jumlah yang amat besar. Ini akan menunjukkan apakah gagasan produk dapat diubah menjadi produk yang dapat diwujudkan. *Test marketing*: tahap pengembangan produk baru ketika produk dan program pemasaran diuji dalam keadaan pasar yang lebih realistis. Bila produk lolos dari uji fungsional dan konsumen, langkah berikutnya adalah uji pemasaran, tahap produk dan program pemasaran diperkenalkan kepada keadaan pasar yang lebih realistis. Uji pemasaran memberikan pengalaman bagi pemasar dengan memasarkan produk sebelum terjun dalam introduksi sepenuhnya. Uji pemasaran memberikan kesempatan perusahaan menguji produk dan program pemasaran, strategi pemosisian, iklan, distribusi, penetapan harga, penetapan merek dan kemasan, serta tingkat anggaran. *Commercialization*: memperkenalkan produk baru ke pasar. Suatu perusahaan meluncurkan suatu produk baru pertama-tama harus memutuskan menyangkut waktu pengenalan. Selain itu, perusahaan harus memutuskan dimana akan meluncurkan produk baru; pada suatu lokasi tunggal, suatu wilayah, pasar nasional, atau pasar internasional.

Lebih spesifik dalam produk jasa, ada beberapa proses inovasi pengembangan jasa yang dapat dilakukan, dari mulai tipe perubahan yang sederhana sampai inovasi utama, yaitu meliputi (Lovelock, 2011): *Style changes*, mewakili tipe yang paling sederhana dari inovasi, tipikalnya tidak melibatkan perubahan baik pada proses atau kinerja. Bagaimanapun tipe inovasi ini sering dapat dilihat secara nyata, menciptakan kenyamanan, dan mungkin memberikan motivasi kepada para pekerja. *Service improvements*, adalah inovasi yang paling umum. Prosesnya melibatkan perubahan yang sederhana dalam hal kinerja produk sekarang, termasuk perbaikan terhadap produk inti atau jasa pelengkap sekarang. *Supplementary service innovations*, mengambil bentuk penambahan fasilitas baru atau peningkatan elemen-elemen jasa terhadap jasa inti yang ada sekarang atau perbaikan yang signifikan terhadap jasa pelengkap yang ada sekarang. *Process line extensions*, kurang inovatif dibandingkan inovasi proses, tetapi sering menampilkan cara-cara baru yang berbeda dari penyampaian produk sekarang, dengan penawaran yang lebih nyaman dan pengalaman yang berbeda untuk pelanggan sekarang atau menarik pelanggan baru yang menemukan pendekatan tradisional yang tidak menarik. *Product line extensions*, adalah penambahan terhadap lini produk perusahaan yang ada sekarang. Perusahaan pertama di pasar menawarkan produk tersebut yang kemudian dapat dinilai sebagai inovator, sedangkan yang lainnya tak lebih sebagai *follower* yang lebih sering bertindak secara defensif. *Major process innovations*, terdiri dari penggunaan proses baru untuk menyampaikan produk inti yang ada sekarang dengan suatu cara baru yang memanfaatkan elemen-elemen jasa tambahan. *Major service innovations*, adalah produk jasa inti yang baru untuk pasar-pasar yang sebelumnya tidak ada. Tipe inovasi ini biasanya mencakup baik karakteristik jasa baru maupun proses baru yang radikal.

Dalam mendesain konsep jasa, perlu diambil suatu pandangan yang holistik dari kinerja keseluruhan yang ingin pelanggan dapatkan. Proposisi nilai harus menekankan dan mengintegrasikan tiga komponen, yaitu produk inti, jasa pelengkap, dan proses penyampaian. Produk inti (*core product*), yaitu komponen utama (pusat) yang menyediakan prinsip-prinsip, manfaat pemecahan masalah yang pelanggan cari. Serangkaian jasa lainnya yang berhubungan dalam suatu kegiatan secara kolektif sebagai jasa pelengkap. Jasa-jasa ini melengkapi produk inti, memfasilitasi penggunaannya dan meningkatkan nilainya dan merangsang pengalaman keseluruhan pelanggan. Produk inti cenderung menjadi *commodified* karena suatu industri yang sudah dewasa dan persaingan meningkat, jadi pencarian keunggulan bersaing sering menekankan pada jasa pelengkap. Menambahkan elemen-elemen pelengkap atau meningkatkan tingkat kinerjanya harus dilakukan dengan cara-cara meningkatkan *perceived value* produk inti dan memungkinkan penyedia jasa untuk menjual dengan harga yang lebih tinggi. Komponen yang ketiga adalah proses penyampaian, yaitu proses yang digunakan untuk menyampaikan baik produk inti maupun setiap jasa tambahan/pelengkap.

Desain suatu jasa yang ditawarkan harus menekankan masalah-masalah sebagai berikut: bagaimana komponen jasa yang berbeda disampaikan kepada pelanggan, sifat peran pelanggan dalam keseluruhan proses, lama waktu penyampaian berlangsung, menentukan tingkat dan tipe jasa yang ditawarkan. Dalam mendesain produk, ada beberapa strategi yang bisa dijalankan oleh perusahaan, yaitu produk standar, *customized product* (produk disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan tertentu), dan produk standar dengan modifikasi. Tujuan dari setiap strategi adalah: Produk standar, untuk meningkatkan skala ekonomis perusahaan melalui produksi massa; *Customized product*, untuk bersaing dengan produsen produksi massa (produk standar) melalui fleksibilitas desain produk; Produk standar dengan modifikasi, untuk mengkombinasikan manfaat dari kedua strategi di atas. Agar dapat menjalankan ketiga strategi tersebut dengan baik, diperlukan analisis secara mendalam terhadap perspektif produk dan pasar, serta perubahan lingkungan, khususnya perubahan teknologi. Hasil yang diharapkan dari strategi ini adalah peningkatan dalam pertumbuhan, pangsa pasar, dan laba. Strategi produk standar dengan modifikasi juga memungkinkan perusahaan untuk melakukan hubungan yang erat dengan pasar dan memperoleh pengalaman dalam pengembangan standar produk yang baru.

Berdasarkan studi literature tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat berbagai konsep model pengembangan produk/jasa baru. Sehingga muncul permasalahan, konsep model

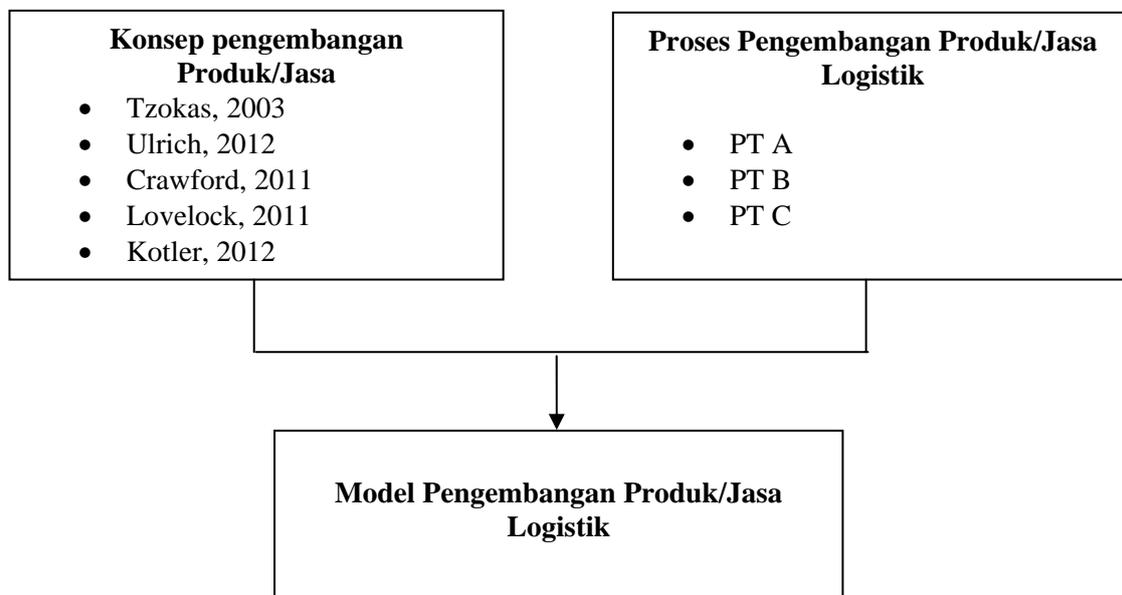
pengembangan produk/jasa baru yang mana yang cocok digunakan untuk perusahaan yang bergerak di bidang industry jasa logistik. Sehubungan dengan hal itu, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan model pengembangan produk/jasa baru yang sesuai untuk perusahaan yang bergerak dalam industri jasa logistik. Untuk menjawab permasalahan ini, dilakukan penelitian terhadap proses pengembangan produk/jasa baru dari beberapa perusahaan yang bergerak di bidang jasa logistik kemudian dihubungkan dengan konsep-konsep yang ada. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap konsep pengembangan produk/jasa baru.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui *in-depth interview*. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari *interview* sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi literatur dan internet.

Adapun objek penelitian adalah tiga perusahaan yang bergerak di bidang jasa logistik (*Logistics Service Provider*) atau dikenal juga sebagai *Third-Party Logistics Services (3PLs)* dan merupakan tiga besar perusahaan jasa logistik lokal, yang kantor pusatnya berlokasi di Jakarta dan mempunyai banyak kantor cabang di berbagai daerah.

Yang dimaksud dengan *Third Party Logistics* adalah pihak yang ditunjuk oleh pemilik barang untuk menyediakan jasa transportasi dan servis lainnya termasuk pergudangan, persiapan dokumen, kepabeanan, pengepakan, *labeling*, dan sebagainya (Wisner, 2012). *Logistics Service Provider* pada umumnya menjalankan usaha mencakup kegiatan *supply chain management*, *delivery and customs clearance*, *distribution management*, dan *import logistics* serta *outbound distribution* (Branch, 2009).



Gambar 1 Kerangka Berpikir

HASIL DAN PEMBAHASAN

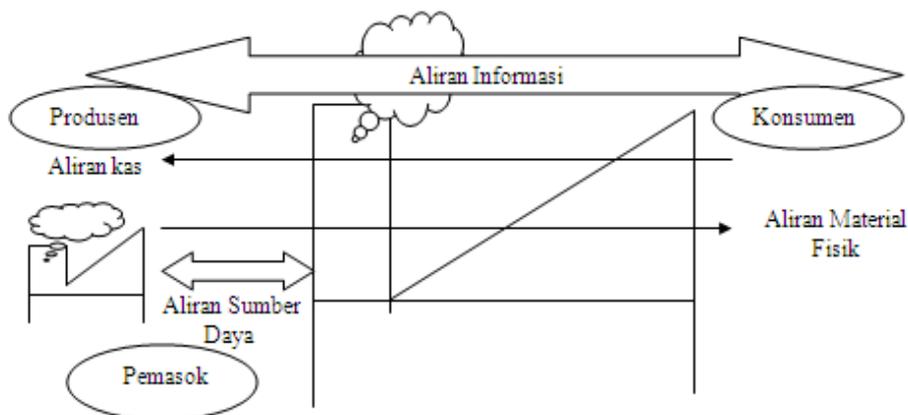
Definisi umum pihak ketiga (*third party*) adalah seseorang atau pihak sebagai pengganti dua orang/pihak utama yang terikat dalam suatu kesepakatan, kontrak, hukum, dan sebagainya. Definisi ini dapat dipakai pada kasus TPL. Suatu perusahaan yang bertindak sebagai perantara antara dua pihak utama dalam suatu rantai pasokan (*supply chain*) merupakan *third party*. Pihak ketiga menangani aliran barang sebagai pengganti pengirim atau penerima, yang berperan sebagai pihak pertama dan kedua.



Gambar 2 Lokasi Pihak Ketiga

Menurut Simchi-Levi (2004), *Third Party Logistics* adalah penggunaan perusahaan pihak luar untuk melaksanakan sebagian atau seluruh fungsi manajemen material dan distribusi produk perusahaan. Logistik sendiri merupakan kegiatan yang terdiri dari aliran material fisik, aliran kas, aliran informasi, dan aliran sumber daya. Aliran material fisik dapat dibagi dalam tiga aliran yang berbeda, yaitu: aliran utama yang terdiri dari segala hal dari mulai bahan baku sampai produk akhir yang dibeli oleh konsumen; aliran suku cadang atau jasa setelah penjualan; aliran balik dari *item* yang pernah menjadi bagian dari aliran utama (misalnya produk bekas, rusak, usang, dan sebagainya).

Jadi, logistik dapat dikatakan meliputi semua kegiatan yang diperlukan untuk memungkinkan perusahaan merencanakan, mengendalikan, dan melaksanakan keempat aliran yang berbeda tersebut. Menurut Stock dan Lambert (2001), manajemen logistik adalah bagian dari proses rantai pasok (*supply chain*) yang merencanakan, mengimplementasikan, dan mengendalikan aliran barang, jasa, dan informasi secara efektif dan efisien dari titik awal (*origin*) sampai akhir (konsumsi) dalam rangka memenuhi permintaan pelanggan.



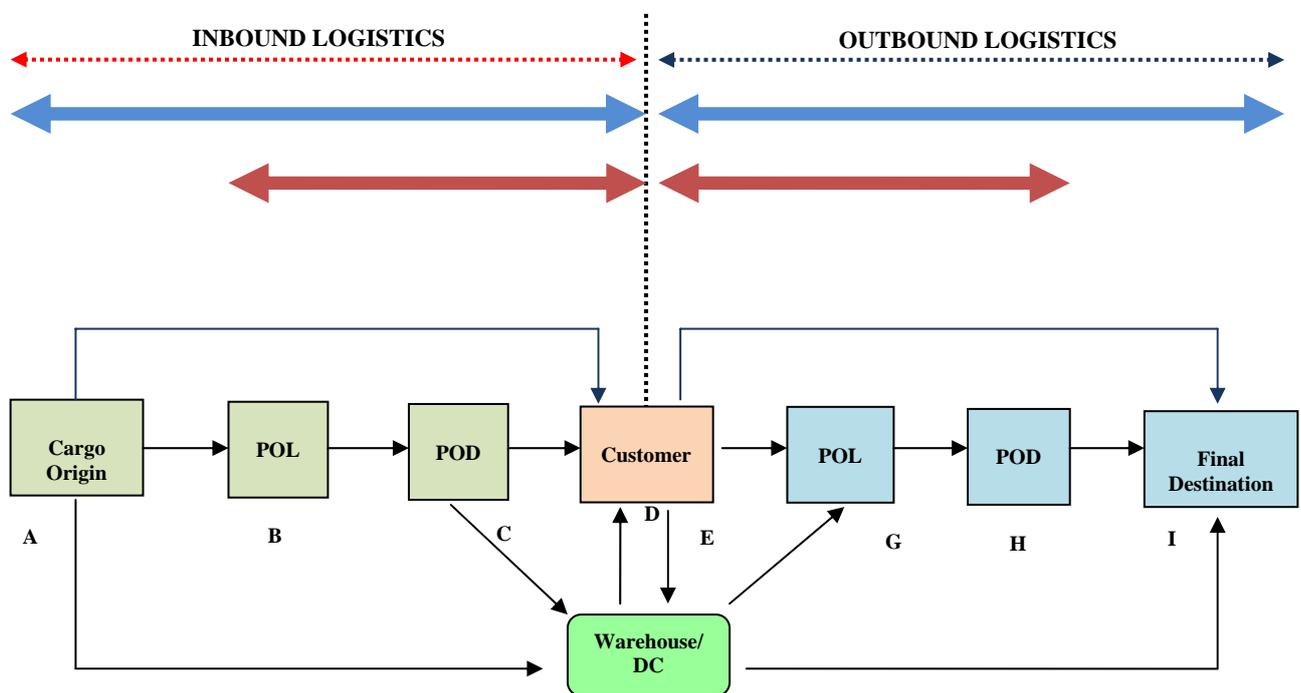
Gambar 3 Aliran Kegiatan Logistik
(Stock & Lambert, 2001)

Bowersox (2002) secara lebih spesifik mengatakan bahwa logistik adalah kegiatan yang diperlukan untuk memindahkan dan menempatkan persediaan sepanjang rantai pasokan (*supply*

chain). Sedangkan *supply chain managemet* sendiri merupakan kolaborasi dari perusahaan-perusahaan yang bertujuan meningkatkan *positioning* strategis dan memperbaiki efisiensi operasi.

Berdasarkan definisi di atas, maka fungsi logistik merupakan bagian dari fungsi *supply chain*. Sementara, *supply chain* merupakan jejaring proses yang berorientasi sasaran dan titik-titik penyimpanan yang digunakan untuk menyampaikan barang dan jasa kepada pelanggan (Hopp, 2008). Sedangkan menurut Simchi-Levi (2004), *supply chain management* merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk mengintegrasikan para pemasok, pabrik, gudang, dan toko/outlet sehingga barang diproduksi dan didistribusikan secara tepat jumlah, tepat lokasi, dan tepat waktu dengan biaya keseluruhan seminimal mungkin namun dapat memberikan kepuasan sesuai yang diinginkan.

Adapun cakupan jasa dari *Third Party Logistics* meliputi (Regan & Song, 2001): *Transportation/distribution*, antara lain *general trucking service (TL, LTL)*, *intermodal transportation service (rail, ocean, air freight)*, *specialized services (bulk, tank, hazardous material, refrigerated goods, etc.)*, *time-constrained services (JIT, over night, same day, etc.)*, *shipment tracking & tracing*; *Warehousing/distribution*, antara lain *public/contract/regional warehouse*, *operation technology (barcoding, radio frequency, etc.)*, *value-added services (cross-docking, freight consolidation, pick & pack, etc.)*, *order processing and fulfillment*; *Customs Services*, antara lain *customs brokerage, duty drawback*; *Freight finance services*, antara lain *freight audit, freight bill payment*; *IT Support*, antara lain *EDI capability, logistics information system & other software, web-based solution*; *Product support services*, antara lain *reverse logistics, value-added services (package, label, mark, test, assembly, etc.)*; *Logistics management/consulting*, antara lain *fleet operation, distribution network design, carrier selection/negotiation/routing, facility location analysis/selection/design, inventory management*



Gambar 4 Cakupan Kegiatan Jasa Logistik

Keterangan:

- Panah Biru: *Integrated Logistics* (ABCDE, EDGHI, BCDE, EDGH, ABCDGH) dan *Reverse Logistics*-nya (jika ada).
- Panah Coklat: *Partial Logistics* (ABCE, EGHI, BCE, EGH, AE, EI, DE, EF, dan sebagainya) dan *Reverse Logistics* nya (jika ada)

- *POL* : *Port of Loading*
- *POD* : *Port of Destination/Port of Discharge*
- *DC* : *Distribution Center*

Dalam hal produk jasa yang ditawarkan oleh ketiga perusahaan jasa logistik yang diteliti tersebut pada prinsipnya hampir sama, meliputi: pertama, jasa utama, yaitu jasa yang ditawarkan TPL (LSP) berupa *integrated logistics service*. Jenis kegiatannya bisa bersifat *Inbound*, *Outbound* atau *Reverse Logistics*. Kedua, jasa tambahan (*partial logistics*), yaitu jasa yang ditawarkan oleh TPL (LSP) sebagai bagian-bagian dari kegiatan logistik, misal: *sea freight* (*ABCE, EGHI, BCE, GHI*), *air freight* (*ABCE, EGHI, BCE, GHI*), *trucking* (*AE, EI*), *customs clearance* (*CE,EG*), *warehousing & inventory management* (*D*), *complementary activities* (*packing, re-packing, labelling, marking, wrapping*).

Berdasarkan hasil penelitian pada ketiga perusahaan jasa logistik, pada umumnya mereka mempunyai proses pengembangan produk jasa yang hampir sama, yaitu meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut. Pertama, pengembangan produk jasa logistik umumnya dimulai dari solusi yang dapat diberikan kepada prospek atau pelanggan untuk membantu proses kegiatan logistik mereka agar efektif dan efisien (*customized*). Untuk dapat memberikan solusi tersebut, biasanya perusahaan jasa logistik mencari informasi sendiri mengenai pola kegiatan logistik perusahaan prospek/pelanggan melalui kegiatan *prospecting*, *visiting*, internet, dan lainnya, atau melalui undangan tender dengan mendapatkan permintaan penawaran (*Request for Quotation* atau *Terms of Reference*) yang lengkap dari prospek/pelanggan. Misalnya, ada peluang kegiatan pengiriman barang-barang proyek dari Jabodetabek ke situs proyek di Sulawesi Utara, kegiatan impor barang dari China ke Jakarta kemudian disimpan sementara di gudang lalu secara bertahap didistribusikan ke pabrik pelanggan di Karawang, kegiatan distribusi barang dari pabrik perusahaan pelanggan di Bekasi ke berbagai titik pengiriman di seluruh wilayah Indonesia, dan sebagainya. Dengan demikian, tahap awal ini bisa dinamakan sebagai tahap pengenalan kebutuhan pelanggan (*indentifying customer needs*).

Tahap selanjutnya, peluang yang ada tersebut perlu digali spesifikasinya lebih detail sehingga bisa ditindaklanjuti dengan mendesain berbagai alternatif pola operasi kegiatan logistik yang mungkin bisa dilakukan. Adapun informasi detail yang biasa diperlukan meliputi jenis barang, jumlah volume barang dalam setiap pengiriman, jumlah volume barang total dalam periode tertentu (per hari, per bulan, atau per tahun), frekuensi pengiriman dalam periode tertentu (per hari, per bulan, atau per tahun), dimensi masing-masing barang (panjang, lebar, tinggi, dan berat), waktu barang siap dikirim dan harus tiba, kebutuhan penyimpanan sementara atau tidak, cakupan kegiatan logistik yang diminta (misalnya *door to door*, *port to door*, *door to port*), servis tambahan yang diperlukan (misalnya muat-bongkar, *packing*, *wrapping*, *racking*, *sorting*, *assembling*, *reporting*), dan sebagainya.

Lalu, tahap yang dinamakan dengan kegiatan analisis permintaan atau spesifikasi (*requirement analysis*). Setelah spesifikasi atau persyaratannya diketahui, maka variasi pola operasi kegiatan logistik bisa ditetapkan, misalnya untuk proses pengiriman barang-barang proyek (*project logistics*) dari China ke Balikpapan melalui laut, berbagai alternatifnya mungkin sebagai berikut. Dari China sewa *breakbulk vessel* langsung ke Balikpapan, *clearance* di Balikpapan. Dari China menggunakan *breakbulk vessel* regular (*combine*) masuk Jakarta, *clearance* di Jakarta, kemudian baru dikirim ke Balikpapan melalui *Barge/LCT/breakbulk vessel*. Dari China menggunakan kapal kontainer (*flatrack container*) masuk Jakarta, *clearance* di Jakarta, kemudian baru dikirim ke Balikpapan melalui *breakbulk vessel* atau *container vessel*. Dan pola operasi lainnya.

Kemudian, tahap mendesain jasa (*service design*). Setelah berbagai pola operasi (desain jasa) dibuat, maka langkah selanjutnya dilakukan penetapan pola operasi yang akan dipilih untuk ditawarkan kepada prospek atau pelanggan. Adapun faktor-faktor yang dijadikan pertimbangan biasanya adalah sebagai berikut: faktor ekonomis (biaya dan keuntungan); faktor infrastruktur, bisa tidaknya pola operasi dilakukan dengan kondisi infrastruktur yang ada di China, Jakarta, dan

Balikpapan (kondisi pelabuhan, jalan, dan sebagainya); faktor sarana/peralatan logistik: pengiriman akan dilakukan melalui darat, udara, atau laut; kondisi sarana/peralatan pendukung yang tersedia di China, Jakarta, dan Balikpapan (*crane, trailer*, dan sebagainya); kemungkinan diperlukan membangun atau membeli sarana logistik khusus; faktor regulasi, jika regulasi yang ada memungkinkan untuk dilaksanakan pola operasi tertentu; dan faktor-faktor lainnya.

Tahap selanjutnya merupakan tahap pemilihan desain jasa (*service selection*). Setelah penawaran dan pola operasi atau desain jasanya disetujui oleh prospek atau pelanggan, maka selanjutnya ditetapkan rencana detail proses pelaksanaannya. Biasanya, dilakukan koordinasi dengan berbagai pihak yang terlibat, kemudian disusun pola aliran barang dan pola aliran dokumen atau informasi yang akan dijadikan sebagai *standard operating procedure* (SOP).

Tahap ini secara konseptual bisa dinamakan dengan tahap proses implementasi (*service implementation*). Setelah proses implementasi tersusun secara lengkap, maka langkah selanjutnya adalah mengomunikasikan ke berbagai pihak yang berkepentingan (pelanggan, agen, vendor, dan sebagainya) mengenai kegiatan logistik yang akan dilakukan sesuai SOP yang sudah disetujui. Kesepakatan atau kontrak kegiatan logistik secara detail sudah dibuat dan ditandatangani oleh pihak yang berkepentingan untuk periode tertentu. Selain itu, produk jasa logistik tersebut bisa juga dilempar ke pasar untuk promosi dan penawaran kepada prospek atau pelanggan yang mungkin memiliki kegiatan logistik yang hampir sama atau sebagai perbandingan, atau juga bisa ditetapkan *published rate* untuk bagian kegiatan logistik yang standar dan siap dijual di pasar. Tahap ini secara konseptual bisa dinamakan sebagai tahap peluncuran (*market launch*) atau komersialisasi.

Proses selanjutnya, biasanya dilakukan koordinasi dengan berbagai pihak yang terlibat atau berkepentingan dalam kegiatan logistik dalam selang periode tertentu, misalnya tiga atau enam bulan untuk mengevaluasi kinerja pola operasi atau desain jasa yang sudah ditetapkan. Biasanya, yang menjadi perhatian adalah seperti masalah keterlambatan pengiriman, barang rusak, barang hilang, salah pengiriman, dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk menjaga atau meningkatkan kualitas kegiatan logistik yang bersangkutan, sehingga tidak menutup kemungkinan perlunya perubahan pola operasi atau desain jasa agar kualitas jasa logistiknya semakin baik. Tahap ini secara konseptual bisa dinamakan sebagai tahap evaluasi kinerja (*performance evaluation*).

SIMPULAN

Secara konseptual, dari beberapa model proses pengembangan produk atau jasa, yaitu menurut Tzokas, Ulrich, Crawford, Lovelock, dan Kotler, masing-masing mempunyai tahapan-tahapan yang berbeda secara detail walaupun secara garis besar ada yang memiliki kesamaan. Perbedaan tersebut ada yang hanya berupa istilah saja, tetapi cakupan kegiatan detailnya sama atau memang ada sedikit perbedaan juga dalam cakupan kegiatannya.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap ketiga perusahaan logistik tersebut, dan studi terhadap model-model konseptual yang ada, maka model proses pengembangan produk jasa baru pada perusahaan jasa logistik meliputi tahapan-tahapan *identifying customer needs, requirement analysis, service design, service selection, service implementation, market launch, dan performance evaluation*.

DAFTAR PUSTAKA

- Alsem, K. J. (2007). *Strategic Marketing: An Applied Perspective*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B. (2002). *Supply Chain Logistics Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Branch, A. E. (2009). *Global Supply Chain Management and International Logistics*. First Edition. New York: Routledge.
- Cravens, D. W., Piercy, N. F. (2009). *Strategic Marketing*. 9th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Crawford, M., Di Benedetto, A. (2011). *New Products Management*. 10th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Hopp, W. J. (2008). *Supply Chain Science*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. Global Edition, 14th Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2011). *Service Marketing: People, Technology, Strategy*. 7th Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Regan, A. C., Song, J. (2001). An Industry in Transition: Third Party Logistics in Information Age. Paper No. 01-3352. *Transportation Research Board, 80th Annual Meeting*. Washindton D. C.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P, Simchi-Levi, E. (2004). *Managing The Supply Chain: The Definitive Guide for the Business Professional*. New York: McGraw-Hill.
- Stock, J. R., Lambert, D. M. (2001). *Strategic Logistics Management*. 4th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Tzokas, N., Hultink, E. J., Hart, S. (2003). Navigating the New Product Development Process. *Industrial Marketing Management* 33 (2004) 619-626.
- Ulrich, K. T., Eppinger, S. D. (2012). *Product Design and Development*. 5th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Wisner, J. D., Tan, Keah-Choon T.; Leong, G. K. (2012). *Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach*. 3rd Edition. New York: South-Western.